

GRH S9 ING

SEANCE 2

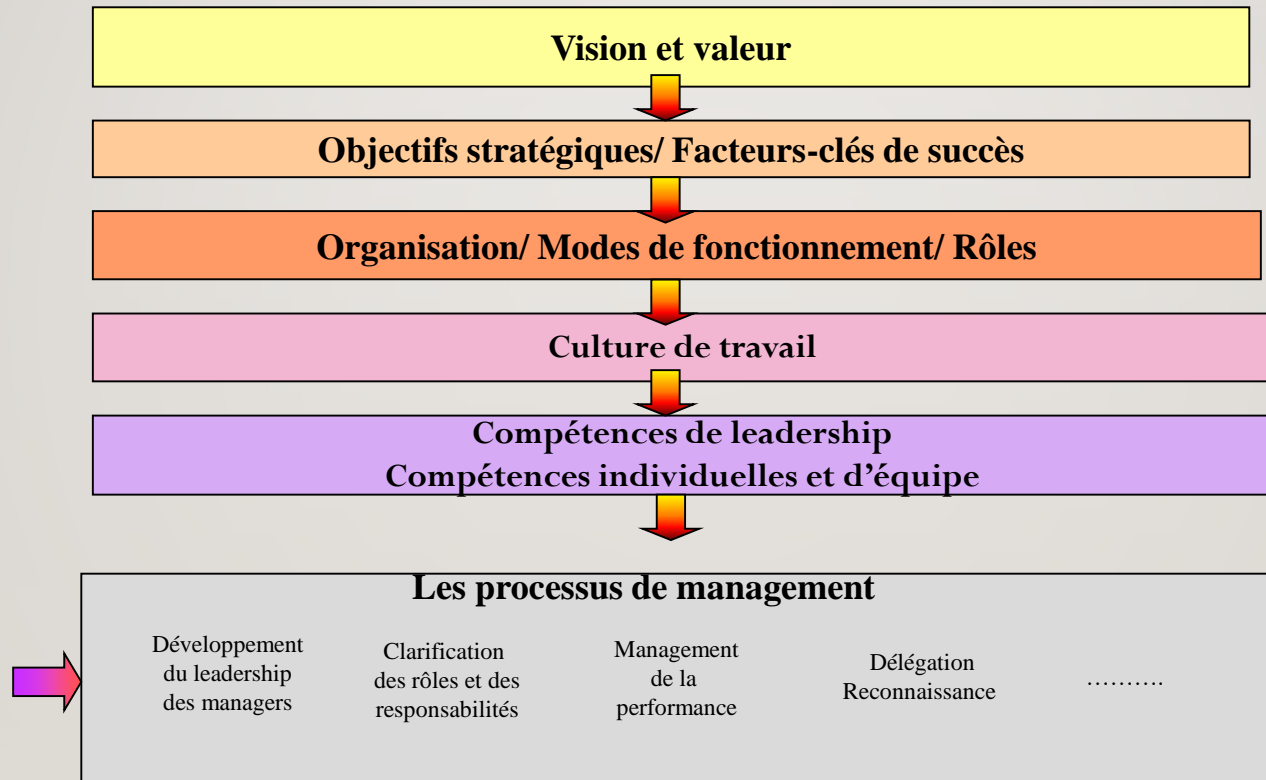
LA CULTURE D'ENTREPRISE



Qu'est ce que la Culture de Travail?

- La culture de travail d'une organisation s'exprime à travers des **valeurs**, des **comportements**, des **attitudes** et des **modes d'actions collectifs**, adoptés par l'ensemble des personnes appartenant à cette organisation.
- La culture de travail détermine des **normes et des comportements** considérés comme étant la manière adéquate de penser et d'agir, et qui sont acceptés et encouragés dans l'entreprise.
- La culture de travail dépend directement des politiques, des systèmes, et des modes de management de l'entreprise. Agir sur l'un des facteurs permet de faire évoluer, de changer la culture de travail.

PRATIQUES DE MANAGEMENT & LA CULTURE DE TRAVAIL



LES 6 DIMENSIONS CULTURELLES

Dans son ouvrage « *Culture and Organizations: International Studies of Management & Organization* » publié en 1980, **Geert Hofstede** exposait les quatre dimensions majeures qu'il utilisa dans le cadre de son étude chez IBM :

- 1) **Distance hiérarchique:** exprime le degré de pouvoir et d'autorité qu'un collaborateur accepte et auquel il s'attend entre son supérieur hiérarchique et lui-même. Ainsi, plus la distance hiérarchique est élevée, plus les collaborateurs auront tendance à accepter l'ordre hiérarchique établi et leur place au sein de cette hiérarchie sans remettre celle-ci en question. Plus elle est faible, plus les individus auront davantage tendance à contester les inégalités, autorité ou rapports de pouvoir.

- 2) **Individualisme / Communautarisme,** culture où le « je » prime avant le « nous » dans certaines sociétés, à la différence d'autres où les intérêts du groupe passent avant les intérêts personnels;

LES 6 DIMENSIONS CULTURELLES

3) Approche masculine / féminine, exprime la tendance à privilégier la compétitivité et les rapports de force (approche dite masculine) à l'harmonie et la recherche de consensus (approche dite féminine) ;

4) Contrôle de l'incertitude, exprime le degré de tolérance des membres d'un groupe vis-à-vis de situations incertaines ou ambiguës. En d'autres termes, il s'agit de comprendre si la société en question adopte une attitude contrôlée, réfractaire à l'inconnu ou au contraire, une attitude détendue vis-à-vis de ce qu'on ne peut prédire et de ce qui pourrait arriver.

LES 6 DIMENSIONS CULTURELLES

Plus tard, en 2010, les 4 dimensions furent complétées par 2 autres:

5) l'orientation à long terme/court terme. Cette nouvelle dimension, éditée en 2010, distingue les sociétés qui possèdent une vision à long terme, encourageant les efforts présents en vue de se préparer de manière adéquate pour le futur, de celles ayant une vision à court terme, privilégiant davantage les traditions et les normes en l'état aux dépens de toute forme de changement qu'elles jugent avec méfiance.

6) plaisir/modération oppose les sociétés capables de satisfaire les besoins et désirs personnels des individus aux sociétés régies par des normes sociales strictes et prônant la régulation des pulsions de ses membres, autrement dit la modération.

LES 6 DIMENSIONS CULTURELLES

Ces 6 dimensions culturelles éditées par Hofstede nous permettent donc de comprendre le fonctionnement des différentes cultures nationales que l'on peut retrouver au sein d'une entreprise et plus particulièrement:

Comment ces dimensions se traduisent en matière de management.

QUELQUES MODÈLES DE MANAGEMENT



LE MODÈLE JAPONAIS



CULTURE ET GESTION AU JAPON

La force de l'entreprise japonaise,
s'explique par l'engagement des
entreprises et des employés.

Elle est marquée essentiellement par la
volonté collective de réussir et la
rigueur organisationnelle du travail.

CARACTÉRISTIQUES MAJEURES DE L'ENTREPRISE JAPONAISE

Les employés sont excessivement **loyaux** vis-à-vis de leur entreprise dont le niveau de production est élevé et l'organisation **très hiérarchisée**.

Le système japonais est extrêmement **compétitif**, assure la **sécurité de l'emploi** et fonctionne sur **des décisions prises d'un commun accord** entre toutes les personnes consultées.

CARACTÉRISTIQUES MAJEURES DE L'ENTREPRISE JAPONAISE

Abegglen (2004) a interviewé les présidents de grandes entreprises japonaises. Il a été frappé par le fait qu'ils concevaient tous la mission de l'entreprise comme **un intérêt social**.

L'entreprise ne doit pas avoir l'objectif de **s'enrichir** elle-même, mais doit être utile à la société et devenir une **citoyenne respectable pour le peuple**.

MODÈLE DE GESTION AU JAPON



- 1- Culture d'entreprise;
- 2- Communication interne;
- 3- Gestion de carrière.

I- CULTURE D'ENTREPRISE

Réunion Matinale d'accueil

Donner des consignes et distribuer les tâches;
- Discours portant sur l'éthique;

Hymne de l'entreprise

Chanté quotidiennement dans certaines entreprises, et parfois dans d'autres;

Devise et slogan

Mobiliser les employés et transmettre des messages;

Gymnastique du groupe

Exercice et discipline;

2- SYSTÈME DE COMMUNICATION INTERNE



FLUX DE
COMMUNICATION
INTERNE TRÈS FORT



COMMUNICATION
ORALE



-SILENCE
- CONCISION

2- SYSTÈME DE COMMUNICATION INTERNE

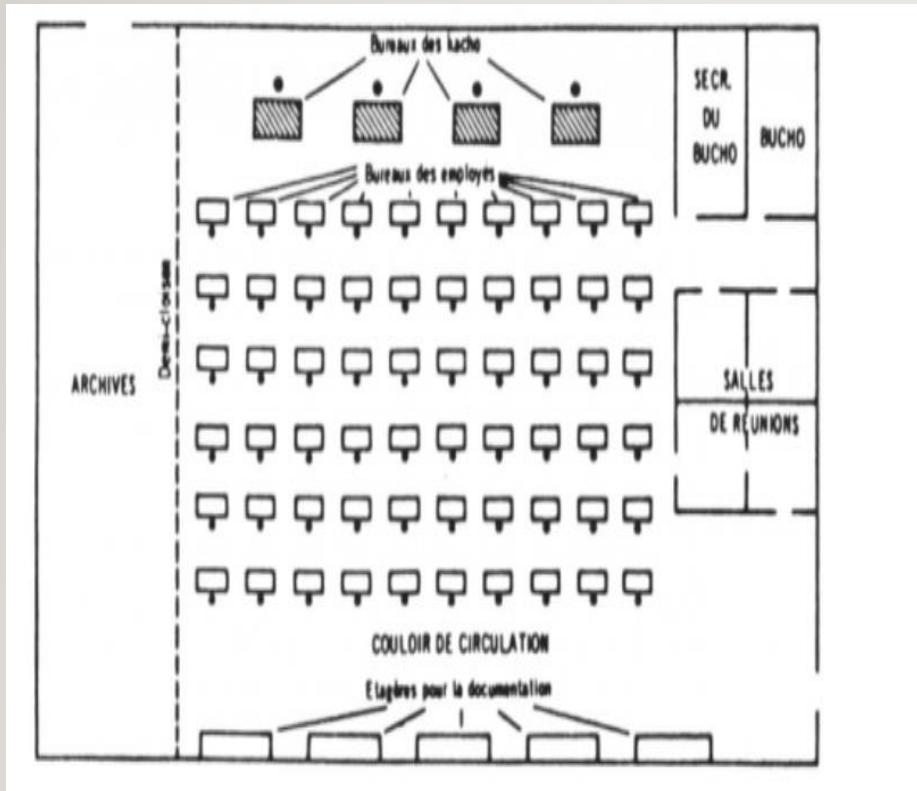
La plupart des cadres n'ont pas d'assistante → chacun saisit les rapports lui-même lesquels sont concis et factuels.

2- SYSTÈME DE COMMUNICATION INTERNE

Un modèle de coordination horizontale

- Le processus de prise de décision dans les firmes japonaises, sort des schémas habituels opposant pouvoir ascendant et pouvoir descendant;
- Le modèle Japonais est fondé sur le partage de connaissances et l'échange d'informations permanents entre différentes unités ou services;

3- GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



Espace de travail et ergonomie

1-Les employés les plus importants (plus anciens) prennent les bureaux les plus proches du chef, juste en face de lui et au milieu.

2-Les jeunes se situent sur les côtés.

3- GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Trois caractéristiques de la GRH des entreprises japonaises

- 1- L'emploi à vie;
- 2- La promotion par l'ancienneté;
- 3- Le syndicat maison;

3- GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'emploi à vie

- La responsabilité sociale des entreprises consiste à donner un emploi aux citoyens et à en assurer la stabilité;

Promotion et mobilité interne

- Les entreprises japonaises ont un système de rotation des postes. Les salariés changent de fonction tous les trois à quatre ans, ce qui leur permet de découvrir d'autres services et de se former à d'autres métiers;

Le syndicat maison

- Chaque entreprise a son propre syndicat. L'entreprise et le syndicat ne sont pas deux entités qui s'opposent catégoriquement. Au contraire, ils se consultent régulièrement et travaillent souvent ensemble;

LE MODÈLE CHINOIS



LE MODÈLE CHINOIS

- « Le marché est un champ de bataille »

C'est une expression militaire inspirée de « L'art de la guerre », stratégie militaire chinoise utilisée entre 722 et 221 avant Jésus-Christ.

Cette stratégie inspire des entreprises chinoises, japonaises et sud-coréennes.

LE MODÈLE CHINOIS

- Lorsqu'on contracte avec des partenaires chinois, il importe d'éviter la précipitation et d'accepter d'avancer pas à pas dans les négociations.
- Il s'agit de considérer la relation comme un processus long et réversible, où tout n'est pas écrit et défini à l'avance et peut évoluer au fur et à mesure des contacts.

3 PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU MANAGEMENT CHINOIS:

Le positionnement
par rapport à
l'environnement
externe;

Les Qualités du
manager;

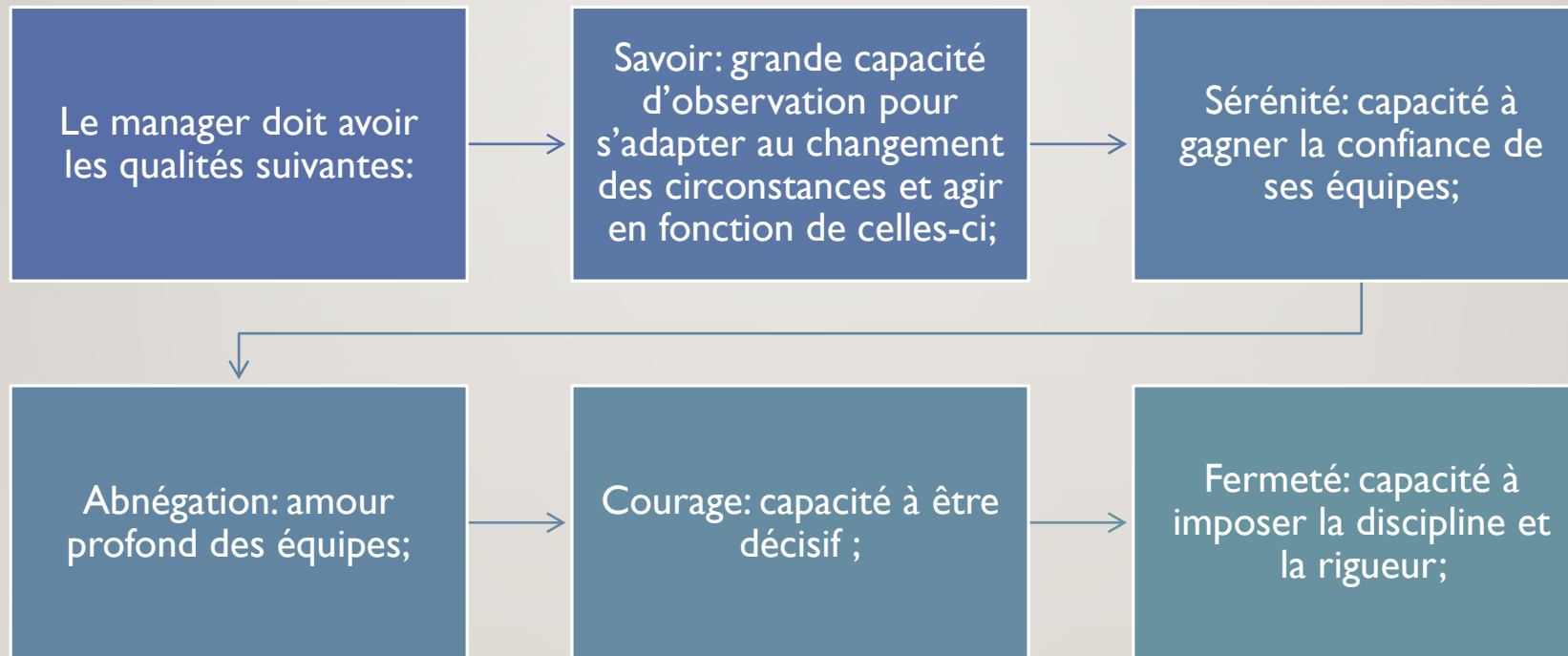
Les relations
interpersonnelles;

LE POSITIONNEMENT PAR RAPPORT À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

« Connais ton ennemi, connais toi toi-même et de cette façon tu pourras gagner des centaines de batailles sans craintes du danger ou de la défaite »;

Pour faire affaire avec un client , il faut le conquérir au lieu de l'affronter.

LES QUALITÉS DU MANAGER



LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

- Pour comprendre le modèle de management , il est indispensable de présenter le « guanxi ».
- C'est un système d'interactions qui revêt des aspects utilitaristes et matériels plus qu'émotionnels.
- Ce système est structuré autour de l'échange de faveur, d'amitié et de confiance.

-
- La culture asiatique: des actions répétitives et cycliques et un mode de communication spécifique, où le silence et les gestes font partie intégrante de la relation commerciale.
 - Ces différences sont encore plus marquées avec les Anglo-Saxons qui cherchent des résultats rapides et à court terme.

LE MODÈLE ANGLO-SAXON



Il existe plusieurs variantes de ce modèle selon le contexte géographique.

- Amérique;
- Amérique du nord;
- Angleterre et pays scandinaves.

CARACTÉRISTIQUES HISTORIQUES ET CULTURELLES

- L'impact religieux: le protestantisme et la valeur travail;
- L'organisation scientifique du travail et Fordisme;
- B. Franklin et son idée de profit et de bénéfice comme attributs de la terre promise :
« go west my son to find the promised land »;
- Les pouvoirs politiques ne couvrent pas les besoins des citoyens;
- L'éducation, responsabilité et prise de risque : "go and have fun !"

LE MODÈLE DE MANAGEMENT AMÉRICAIN

Le travail est une philosophie de vie basée sur les valeurs suivantes:

Compétitivité économique: vainqueurs VS vaincus;

Self made man et lutte pour le succès;

LE MODÈLE DE MANAGEMENT AMÉRICAIN

Un management orienté objectif

- La société du bien-être résulte de la rentabilité à court terme;
- Règles techniques, lois et procédures structurent les interactions et les transactions;
- Le moyen de communication le plus utilisé est la communication écrite;
- Les syndicats ont peu de représentativité;
- Pendant la période de crise, la réduction de coût passe par la réduction de la masse salariale;

LE MODÈLE NORD-AMÉRICAIN



CARACTÉRISTIQUES MAJEURES DU MODÈLE NORD-AMÉRICAIN

Le modèle nord-américain peut être défini comme une organisation dynamique, fondée sur l'adaptabilité et la flexibilité.

Le management canadien partage avec le management américain un certain nombre de caractéristiques:

- Le rôle du libre-échange dans l'économie;
- La liberté d'action à l'égard des gouvernements mais également des syndicats;

CARACTÉRISTIQUES MAJEURES DU MODÈLE NORD-AMÉRICAIN

S'inspire des doctrines libérales

L'importance de l'individu et le rôle du contrat
comme mode de régulation des rapports sociaux

CARACTÉRISTIQUES MAJEURES DU MODÈLE NORD-AMÉRICAIN

Les entreprises nord-américaines accordent une attention particulière au retour sur investissements (rentabilité);

Elles ont essentiellement pour objectif la recherche de profit et la satisfaction immédiate des actionnaires;

Cette position conduit souvent à considérer les individus comme des ressources au service de l'entreprise;

Les responsables et managers américains sont généralement tournés vers des résultats immédiats, sont plutôt pragmatiques et n'hésitent pas à mobiliser leurs réseaux interne et externe en cas de besoin.

L'EMPLOYÉ DANS L'ENTREPRISE NORD-AMÉRICAINE

Le sens de la compétition, la performance économique;
L'initiative et la prise de risque individuelle;

Chacun peut en effet courir le risque de créer son affaire;

L'EMPLOYÉ DANS L'ENTREPRISE NORD-AMÉRICAINE


Dans des pays qui valorisent l'initiative et la prise de risque, il est fortement conseillé de se mettre en avant (self-marketing), en exprimant rapidement ses capacités et savoir-faire;

L'échec est un élément constitutif du parcours professionnel d'un individu.

RAPPORTS
SOCIOPROFESSIONNELS
DANS L'ENTREPRISE

Dans les entreprises nord-américaines, les rapports sont strictement professionnels, faiblement hiérarchiques et peu formalisés.

Les relations entre les salariés de l'entreprise sont souvent directes et marquées par un esprit de compétition censé améliorer la performance des entreprises.



ATELIER DE REFLEXION

**A LA LUMIERE DES 6 DIMENSIONS DE HOFSTEDE ET EN ANALYSANT LES
MODELES (japonais, chinois, anglo-saxon & américain),**

*QUELLES DIFFICULTES POUR LE MANAGER GERANT UNE ENTREPRISE
MULTICULTURELLE ET DES INDIVIDUALITES?*